

УДК 330.131.7

ББК 65.291.2

DOI: 10.25683/VOLBI.2018.43.274

Shcherbakova Natalya Aleksandrovna,
candidate of economics, associate professor,
associate professor of the department of management,
Novosibirsk State
Technical University,
Novosibirsk,
e-mail: serbakova@corp.nstu.ru

Щербакова Наталья Александровна,
канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента
Новосибирского государственного
технического университета,
г. Новосибирск,
e-mail: serbakova@corp.nstu.ru

УПРАВЛЕНИЕ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

CASH FLOW MANAGEMENT OF THE PRODUCTION ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF CRISIS

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством

08.00.05 – Economics and management of national economy

В статье рассматриваются особенности управления денежными потоками производственного предприятия в условиях экономического кризиса. При проведении исследования использованы реальные данные о результатах деятельности производственного предприятия. Предметом исследования является процесс управления денежными потоками производственного предприятия, а целью — поиск эффективных путей управления ими в кризисных условиях. Предположено, что в условиях кризиса приоритетность факторов воздействия на денежные потоки предприятия меняется, эффективное воздействие на них способно повысить степень производственной гибкости и финансовой устойчивости предприятия. В процессе исследования применены такие методы исследования, как метод восхождения от абстрактного к конкретному, методы сравнения, наблюдения и научного обобщения. Научным вкладом является выделение ключевых факторов воздействия на денежные потоки предприятий производственной сферы, разработка конкретных механизмов воздействия на них с приведением расчетных данных. Предложены меры по уменьшению длительности финансового цикла, определяющего потребность в оборотном капитале. Особое внимание уделено значительному по величине элементу денежного потока — затратам на сырье, приводятся возможные решения по их оптимизации. Отмечаются сложности в финансировании инвестиционных проектов, предлагается перечень схем финансирования, направленных на снижение риска неплатежеспособности на каждом этапе деятельности. Приведенный комплекс управленческих воздействий на денежные потоки направлен на преодоление кризисных явлений в деятельности производственных предприятий, частично подобные воздействия применимы и к предприятиям других сфер деятельности. Продолжение исследования предполагается в сфере разработки воздействий на денежные потоки предприятий в рамках управления стоимостью бизнеса.

The article examines the features of cash flow management of the production enterprise in the conditions of economic crisis. Real data on the results of the activities of the production enterprise were used in the conduct of scientific research. The subject of the study is the process of managing the cash flows of a manufacturing enterprise, and the goal is to find

effective ways to manage them in a crisis. It is assumed that in the crisis conditions the priority of the factors affecting the company's cash flows varies, the effective impact on them can improve the degree of production flexibility and financial stability of the enterprise. Such research methods as the method of ascent from the abstract to the concrete, methods of comparison, observation and scientific generalization are applied in the process of research. The scientific contribution is the allocation of key factors affecting the cash flows of enterprises in the production sector; the development of specific mechanisms for impact them with implementation of calculations. Measures to reduce the duration of the financial cycle, which determines the need for working capital are proposed. Particular attention is paid to a significant element of cash flow - the cost of raw materials and their optimization. A list of financing schemes aimed at reducing some difficulties in financing investment projects including the risk of insolvency at each stage of enterprise activity is proposed. The resulted complex of administrative influences on monetary streams is directed on overcoming the crisis phenomena in enterprise activity. Such impacts are partially applicable to enterprises of other spheres of activity. The research continues in the area of developing influences on the cash flows of enterprises within the framework of business value management.

Ключевые слова: управление денежными потоками, производственное предприятие, кризисные условия, элементы денежного потока, издержки предприятий, оптимизация затрат, цикл оборотного капитала, схемы финансирования, управление заемными средствами, экономические возможности предприятия.

Keywords: cash flow management, production enterprise, crisis conditions, elements of cash flow, enterprise costs, cost optimization, working capital cycle, financing schemes, debt management, economic opportunities of the enterprise.

Введение

Актуальность исследования определяется тем, что низкая покупательная способность и другие кризисные факторы последних лет заставляют предприятия искать новые пути развития и удержания на плаву. В этих условиях предприятиям приходится уделять

больше внимания оперативным мерам, корректировать бизнес-процессы, при этом нельзя забывать о перспективах развития и разработке соответствующих стратегических мероприятий, уделять внимание, в частности, управлению денежными потоками, в которых концентрируются результаты деятельности предприятия.

Управлением денежными потоками занимаются многие российские и зарубежные исследователи, при этом учет специфики деятельности производственных предприятий и кризисных явлений требует дальнейшей проработки. Ведь в условиях кризиса особенно обостряются проблемы производственной сферы: при росте затрат на сырье, снижении спроса и продаж на рынке тем не менее появляются новинки, и, чтобы сохранить потребителей и удержать конкурентные позиции, производственным предприятиям приходится оптимизировать затраты, процессы и даже выделять временные и финансовые ресурсы на разработку и внедрение новой и усовершенствованной продукции. При этом важным показателем любого бизнеса остается величина денежного потока, которая может быть получена от деятельности предприятия. От этого зависит и масштаб бизнеса, и возможность формировать запасы сырья и материалов, и условия организации производственного процесса, и перспективы развития. Этим объясняется **целесообразность** разработки заявленной темы исследования.

Научная новизна заключается в выделении ключевых факторов воздействия на денежные потоки предприятий производственной сферы, разработанных конкретных механизмов воздействия на денежные потоки, включающих меры по уменьшению длительности финансового цикла, который определяет потребность в оборотном капитале.

Цель данного исследования заключается в поиске эффективных путей управления денежными потоками предприятия в кризисных условиях. Для достижения указанной цели необходимо решить следующие основные **задачи**:

- 1) обобщить основные принципы анализа и управления денежными потоками на производственных предприятиях;
- 2) разработать механизмы управления денежными потоками, приемлемые для кризисных условий;
- 3) привести возможность практического применения способов управления денежными потоками на производственном предприятии.

Теоретическая значимость работы состоит в систематизации и уточнении теоретических положений в части принципов анализа и управления денежными потоками на производственных предприятиях. **Практическая значимость** — в разработке механизмов управления денежными потоками производственных предприятий с учетом реальной экономической действительности. В частности, выделены такие ключевые факторы, негативно влияющие на денежные потоки в кризисных условиях, как рост затрат на сырье, снижение покупательной способности, рост величины просроченной дебиторской задолженности, сложности с привлечением и выплатой кредитов. Отмечено, что в таких условиях на первое место выходит значимость повышения эффективности работы предприятий, что в первую очередь сводится к совершенствованию управления денежными потоками, и требуются обновленные технологии планирования, анализа и контроля денежных потоков. Предлагаемые в статье механизмы управления денежными потоками направлены на повышение степени производственной гибкости и финансовой устойчивости предприятия, что особенно актуально в кризисных условиях.

Методология проведения исследования

В условиях продолжающегося кризиса негативные тенденции на многих предприятиях усиливаются, в особенно сложной ситуации в России находится промышленность [1]. В кризисных условиях для предприятия на первый план выходят показатели выручки и объемов производства, при этом необходимо не только покрывать издержки, но и стремиться к получению прибыли. Следовательно, необходимо анализировать и разрабатывать управленческие воздействия на составляющие элементы денежных потоков, корректировать способы планирования хозяйственной деятельности предприятия.

Для проведения исследования была выбрана следующая последовательность проведения работ, включающая три основных этапа. Первый этап включал систематизацию и уточнение теоретических положений в части принципов анализа и управления денежными потоками на производственных предприятиях. Второй этап — изучение факторов внешней и внутренней среды, результатов деятельности предприятий производственной сферы для выявления очагов воздействия в рамках управления денежными потоками. Третий этап — разработка механизмов управления денежными потоками производственных предприятий с учетом реальной экономической действительности.

Для проведения исследования выбраны такие методы исследования, как метод восхождения от абстрактного к конкретному, методы сравнения, наблюдения и научного обобщения. Метод восхождения от абстрактного к конкретному выбран, так как от теоретических положений требуется переход к практическим аспектам, к изучению конкретных предприятий. Метод сравнения выбран как важнейший метод анализа, позволяющий оценить, в частности, отдельные аспекты деятельности предприятия и результативность функционирования предприятия в целом на основе сравнения абсолютных и относительных величин. Метод наблюдения выбран, так как потребовалось наблюдение за реальными объектами — производственными предприятиями. Метод научного обобщения выбран, так как является логическим процессом перехода от единичного к общему, в данном случае — к специфике функционирования производственных предприятий в целом.

Принципы анализа и управления денежными потоками на производственных предприятиях

Процесс управления денежными потоками на любом предприятии происходит поэтапно. Перечислим этапы этого процесса с учетом специфики производственных предприятий:

- анализ денежных потоков ретроспективных периодов, при этом следует принять во внимание причины падения спроса на продукцию и роста затрат предприятия;
- выявление и анализ факторов, влияющих на отдельные элементы денежных потоков и формирование величины совокупного денежного потока (особое внимание следует уделять структуре денежных потоков, учитывать и тщательно анализировать наиболее крупные элементы денежных потоков, для производственных предприятий таким элементом часто являются затраты на сырье);
- контроль запасов, учетных и расчетных операций, а также прочих направлений, влияющих на денежные потоки предприятия;
- прогнозирование денежных потоков с учетом управленческих воздействий на его элементы.

Выделяют четыре основных принципа управления денежными потоками: принципы достоверности информации, обеспечения сбалансированности, обеспечения эффективности и обеспечения ликвидности.

Для соблюдения принципа достоверности информации следует учитывать ряд особенностей при работе с финансовой отчетностью предприятия [2]:

- финансовая отчетность может содержать единовременные нехарактерные доходы и расходы, на что следует обратить внимание при разработке управленческих воздействий и при прогнозировании денежных потоков;

- некоторые активы, которые используются при прогнозировании денежных потоков, могут быть не отражены в балансе, например полностью амортизированное оборудование, срок экономической жизни которого еще не закончился;

- отчетность может не отражать реального состояния дел из-за ведения двойной бухгалтерии;

- отчетность может содержать ошибки бухгалтера.

Для соблюдения принципов обеспечения сбалансированности, эффективности и ликвидности следует учитывать специфику деятельности предприятия. В частности, в процессе управления денежными потоками требуется обеспечение достаточного уровня ликвидности путем соответствующей синхронизации, соответствия уровня дебиторской и кредиторской задолженностей, учет длительности финансового цикла и существенной величины средств производственного предприятия, требуемых к вложению в сырье и материалы. Следует учитывать и сложности привлечения внешнего финансирования, так как в отличие, например, от торговых операций вложения в производство требуют большей длительности окупаемости средств, что нередко влечет повышение процентных ставок по кредитам и даже отказ от предоставления финансирования, особенно при наличии кризисных явлений в экономике. Указанные сложности требуют разработки и адаптации приемов управления денежными потоками предприятия, приемлемых для кризисных условий.

Технологии управления денежными потоками, приемлемые для кризисных условий

Для целей разработки управленческих воздействий на денежные потоки более детально остановимся на следующих выделенных в процессе проведенного исследования важных специфических взаимосвязанных факторах функционирования производственного предприятия: высокой доли затрат на сырье и материалы, длительности финансового цикла и сложностях процесса привлечения и возврата заемных финансовых ресурсов.

Актуальность управления материальными запасами и их поставками предопределена тем, что величина финансовых ресурсов, направляемых на эти цели, значительна. Не следует забывать и о других направлениях затрат. Многие предприятия в условиях кризиса задумываются об их оптимизации на основе аутсорсинга, повышения эффективности использования ресурсов и др. В частности, одним из действенных инструментов экономии затрат на электроэнергию может стать повышение энергоэффективности [3].

Длительность финансового цикла (цикла оборотного капитала) определяет потребность в оборотном капитале, что также приобретает особую значимость в кризисных условиях. Результаты анализа этого параметра могут потребовать пересмотра условий работы с дебиторами, кредиторами предприятия.

Несмотря на кризисные условия в экономике, на рынок поступают все новые продукты, требуется внесение изменений в уже выпускаемые. Производственные предприятия могут столкнуться с необходимостью существенного пересмотра характеристик производимой продукции или ассортимента в целом, с необходимостью модернизации или перепрофилирования производства [4]. Одним из путей оптимизации потоков получения и возврата финансовых ресурсов является использование приемлемых для конкретной ситуации схем финансирования с различными вариантами отсрочек платежей, включающих и не включающих капитализацию процентов, а также возможности проектного финансирования [5]. Жесткие требования банков к гарантиям и залогам тоже стоят на пути привлечения финансовых ресурсов. Возможный путь выхода из подобной ситуации, позволяющий предприятию получить требуемую сумму и (или) снизить процентную ставку за счет повышения надежности — за счет привлечения в качестве поручителя (залогодателя) по кредиту другого юридического лица [6]. Результаты исследования и практического применения возможностей воздействия на выделенные факторы в рамках управления денежными потоками приведены далее в статье.

Адаптация приемов управления денежными потоками к специфике производственного предприятия

Применим представленные выше приемы управления денежными потоками на реальном предприятии, специализирующемся на производстве изоляционных материалов.

Как отмечалось выше, доля материальных затрат производственных предприятий высока, а затраты по этому направлению, как правило, растут в условиях кризиса. Доля затрат на сырье и материалы может составлять 50–75 и более процентов в себестоимости производства продукции. При анализе уровней канала поставок анализируемого предприятия была выявлена возможность их сокращения, что привело к отказу от услуг посредников при поставке сырья, что привело к снижению затрат на сырье более чем на 5 % и соответствующему увеличению прибыли и денежного потока.

Также в связи с существенной величиной затрат производственных предприятий на сырье и материалы в кризисных условиях необходимо рассмотреть варианты оптимизации финансового цикла. Ведь финансовый цикл — ключевой показатель требуемой величины оборотного капитала предприятия [7]. Финансовый цикл анализируемого предприятия, рассчитанный по данной формуле, составил более 50 дней. На длительность финансового цикла негативно повлияло то, что в регионе расположения данного предприятия нет производства необходимого сырья, крупных игроков данного вида продукции на территории Российской Федерации не так уж много, и предприятию приходится делать предоплату за 30 дней до даты поставки сырья. Так как предприятие испытывало проблемы с ликвидностью, был рекомендован отказ от продажи продукции в рассрочку. Положительным фактором в данной ситуации стало то, что данное предприятие работает только с оптовыми покупателями, за счет экономии на поставках сырья уменьшилась себестоимость, что позволило снизить оптовые цены и таким образом удержать конкурентоспособность предприятия на рынке. Даже незначительное снижение цен позволило предприятию высвободить средства от их замораживания в дебиторской задолженности и при этом сохранить клиентов.

Как уже отмечалось, несмотря на кризисные условия в экономике, рынок не стоит на месте, и требуется выпускать новые или вносить изменения в уже выпускаемые продукты. Анализируемому предприятию требуется модернизация оборудования. Затраты на модернизацию и пусконаладочные работы составляют 30 млн руб.

С учетом необходимости остановки линии на период модернизации, рассчитанной для данного предприятия длительности финансового цикла, из всего многообразия схем финансирования выбрана схема с отсрочкой платежа и капитализацией процентов, фрагмент графика платежей представлен в таблице.

Таблица

Фрагмент графика платежей по кредиту при аннуитетной схеме кредитования с отсрочкой платежа на 6 месяцев и капитализацией процентов, руб.*

№ платежного периода (месяца)	Начислено процентов за период	Платеж, всего	В том числе в погашение остатка ссудной задолженности (ОСЗ)	В том числе в погашение процентов	ОСЗ на конец платежного периода
0	0,00	-30 000 000,00	0,00	0,00	30 000 000,00
1	450 000,00	0,00	0,00	0	30 450 000,00
2	456 750,00	0,00	0,00	0	30 906 750,00
...
6	484 777,80	0,00	0,00	0	32 803 297,92
7	492 049,47	1 365 902,70	873 853,23	492 049,47	31 929 444,69
...
35	40 073,20	1 365 902,70	1 325 829,50	40 073,20	1 345 716,94
36	20 185,75	1 365 902,70	1 345 716,94	20 185,75	0,00
Итого	10 977 080,93	40 977 080,93	32 803 297,92	8 173 783,01	–

* ставка процента — 18 % в год, срок кредитования — три года, первоначальная сумма кредита — 30 млн руб.

Источник: составлено автором по материалам исследования.

Таким образом, за счет капитализации невыплаченных за шесть месяцев процентов, остаток ссудной задолженности увеличивается на 2,8 млн руб. При кажущейся дороговизне данной схемы финансирования данная схема позволяет предприятию не отвлекать финансовые ресурсы на период модернизации и начинать выплачивать кредит в момент достаточности величины денежного потока для совершения этих платежей, что обеспечит соблюдение требования неотрицательности денежного потока.

Таким образом, гипотеза исследования, заключающаяся в предположении, что в условиях кризиса приоритетность факторов воздействия на денежные потоки предприятия меняется, эффективное воздействие на них способно повысить степень производственной гибкости и финансовой устойчивости предприятия, доказана. Специфические в условиях кризиса факторы выделены, положительность их воздействия на денежные потоки предприятия обоснована.

Заключение

В кризисных условиях возрастает роль управления денежными потоками предприятия. В теоретической части следует отметить, что результаты проведенного исследования позволили выделить ключевые факторы воздействия на денежные потоки предприятий производственной сферы. Детально разобраны управленческие воздействия на денежные потоки посредством влияния на специфические факторы функционирования производственного предприятия. Сделан вывод, что предприятиям этой сферы

необходимо постоянно контролировать существенные по величине затраты на сырье и материалы, периодически рассматривать перспективы получения ресурсов от новых поставщиков. Значительное внимание уделено возможностям развития предприятия. Практическая значимость исследования заключается в том, что предложена оптимизация финансовых потоков на основе комбинаций схем финансирования в зависимости от величин потоков денежных средств предприятия в конкретные отрезки времени и возможности привлечения поручительств для удовлетворения жестких требований банков к гарантиям и залогам. Таким образом, достигнута цель и решены задачи исследования: обобщены основные принципы анализа и управления денежными потоками на производственных предприятиях, разработаны механизмы управления денежными потоками, приемлемые для кризисных условий, и приведены возможности практического применения способов управления денежными потоками на производственном предприятии.

За счет сбалансированности потоков поступлений и расходов денежных средств, оптимизации затрат на основе использования возможностей маневрирования ресурсами предприятия и управления заемными средствами, эффективное управление денежными потоками повышает степень производственной гибкости и финансовой устойчивости предприятия. Предполагается продолжить исследования в части разработки воздействий на денежные потоки предприятий в рамках управления стоимостью бизнеса.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Лифшиц А. С., Ибрагимова Р. С., Новиков В. А., Куликов В. И. Производственная политика и антикризисное управление предприятиями : монография. М. : РИОР : ИНФРА-М, 2017. 246 с.
2. Щербаков В. А., Щербакова Н. А. Оценка стоимости предприятия (бизнеса). 4-е изд., перераб. и доп. М. : ОМЕГА-Л, 2012. 315 с.
3. Клавсуц Д. А., Клавсуц И. Л., Русин Г. Л. Инновационный метод и модель управления энергоэффективностью предприятия // Институциональная трансформация экономики: условия инновационного развития : сб. ст. по материалам III Междунар. науч. конф. 2013. С. 284–287.
4. Щербакова Н. А. Адаптация результатов НИОКР к экономическим возможностям предприятия // Бизнес. Образование. Право. 2017. № 4 (41). С. 216–220.
5. Щербакова Н. А. Экономика недвижимости : учебное пособие. Ростов н/Д : Феникс, 2002. 320 с.
6. Щербакова Н. А., Гладкая Д. А. Управление денежными потоками предприятий с учетом выданных поручительств [Электронный ресурс] // Ломоносовские чтения на Алтае: фундаментальные проблемы науки и образования : междунар. конф. (Барнаул, 11–14 ноября 2014 г.) / Алтайский гос. ун-т. Барнаул : АлтГУ, 2014. С. 2793–2795. Секция 22: Теория и практика управления социально-экономическими системами. URL: <https://sites.google.com/site/lomchten/arhiv/osborniketrudovkonferencii> (дата обращения: 19.04.2018).
7. Когденко В. Г. Методология и методика экономического анализа в системе управления коммерческой организацией : Монография. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 543 с.

REFERENCES

1. Lifshits A. S., Ibragimova R. S., Novikov V. A., Kulikov V. I. Production policy and anti-crisis management of enterprises : Monograph. M. : RIOR : INFRA-M, 2017. 246 p.
2. Shcherbakov V. A., Shcherbakova N. A. Business (Enterprise) Valuation. 4th ed., revised and amended. M. : OMEGA-L, 2012. 315 p.
3. Klavstutz D. A., Klavsut I. L., Rusin G. L. Innovative method and model of enterprise energy efficiency management // Institutional transformation of the economy: conditions for innovative development : collection of articles on the materials of the III International Scientific Conference. 2013. P. 284–287.
4. Shcherbakova N. A. Adaptation of the results of R & D to the economic possibilities of the enterprise // Business. Education. Law. 2017. No. 4 (41). P. 216–220.
5. Shcherbakova N. A. Economy of real estate : textbook. Rostov-on-Don : Phoenix, 2002. 320 p.
6. Shcherbakova N. A., Gladkaya D. A. Managing the cash flows of enterprises taking into account issued guarantees [Electronic resource] // Lomonosov Readings in Altai: Fundamental Problems of Science and Education: International Conference (Barnaul, 11–14 November 2014) / Altai state university of Barnaul: AltSU, 2014. P. 2793–2795. Section 22: Theory and practice of management of socio-economic systems. URL: <https://sites.google.com/site/lomchten/arhiv/osborniketrudovkonferencii> (date of viewing: 19.04.2018).
7. Kogdenko V. G. Economic Analysis : monograph. M. : Yuniti-Dana, 2011. 399 p.

Как цитировать статью: Щербакова Н. А. Управление денежными потоками производственного предприятия в условиях кризиса // Бизнес. Образование. Право. 2018. № 2 (43). С. 215–219. DOI: 10.25683/VOLBI.2018.43.274.

For citation: Shcherbakova N. A. Cash flow management of the production enterprise in the conditions of crisis // Business. Education. Law. 2018. No. 2 (43). P. 215–219. DOI: 10.25683/VOLBI.2018.43.274.